

# 企業理念浸透による企業ブランド価値の向上

## — 企業理念浸透と企業ブランド価値に関する実証分析 —

早稲田大学大学院 経営管理研究科

坂本 香織

### 要約

近年、インターネットの発達等の環境変化のもと、生活者は、商品・サービスの購買をする際に、商品・サービスの背後にある企業ブランドを通じてその企業の価値観や企業姿勢について意識した上で、意思決定をすることが増えている。このような中、企業は改めて企業ブランドを重視するようになってきている。

同時に、企業は企業理念の浸透を重視するようになってきている。企業は、従業員が企業理念を理解したうえで実践し、自社独自の魅力を顧客接点において伝えることが、企業ブランドの価値向上につながると暗黙裡に想定している。しかしながら、企業理念の浸透が企業ブランド価値の向上に結び付くことを示す実証研究は未だ存在しない。

本稿の目的は、「企業理念の浸透が企業ブランド価値の向上に結び付く」という仮説を実証研究により明らかにすることである。具体的には、新経営トップが就任後に、企業理念浸透を行っている会社と行っていない会社では、ブランド価値の変化に差が出るのかを、ブランドスコアのデータを使い検証した。この結果企業理念浸透を行っている会社と行っていない会社では、トップの就任時から2年後3年後に有意な差がでることを発見した。

### キーワード

経営理念, 行動指針, 理念浸透

## 1. はじめに

企業ブランドへの関心が再び高まっている。本研究は「企業理念の浸透が企業ブランド価値の向上に結び付く」という仮説について、検証を行うものである。

日本におけるブランド経営への関心は1990年以降急速に高まった。背景として、恩蔵(2007)が言うように、物が豊富になり、数多くの市場で競争が激化してコモディティ化が進行するなか、「脱コモディティ化」が企業のマーケティング上の課題となったことがある。そこで、脱コモディティ化の手段としてブランド価値の構築と戦略的な活用・管理への関心が高まったのである(青木2014)。2000年代後半から、リーマンショックに端を発した景気後退に伴い、企業がブランディング活動を重視する傾向は一旦下火になったが、その後景気の回復に伴い、ブランディングの重要性が改めて認識されるに至っている(阿久津・勝村2016)。日経テレコンで「企業ブランド」をキーワードに検索した記事数の推移からも、この傾向は確認できる<sup>1)</sup>(図表1)

企業においてブランディングが改めて重視されるように

なった要因は景気の回復だけではない。大きな要因として、企業と生活者の関係性の変化があげられる。21世紀に入ってからの世界経済は「サービスエコノミー」から企業が自社の価値観を顧客へ提供し、それが顧客の心に響くかどうか重視される「エクスペリエンスエコノミー」に移行した。さらに、現在はコミュニティの中で企業と顧客が価値を共創していく「ソーシャルエコノミー」へとシフトが始まっている(阿久津ほか2012)。生活者は、インターネットやソーシャルメディアの発達によりさまざまな企業情報に簡単に接することができるようになった。とくに、ソーシャルメディアが発達したことで、企業と双方向のコミュニケーションを行ったり、ともに活動を行ったりすることも簡単になった。この結果、現在、生活者の多くは商品・サービスの購買をする際に、商品・サービスの背後にある「企業ブランド」を通じてその企業の価値観、企業姿勢について意識した上で、意思決定をすることが増えている。これにより、企業は改めて「企業ブランド」を重視するようになってきている。

同時に企業は、企業理念を重視するようになってきている。

日経テレコンを使いキーワードで「企業理念」をキーワードとして検索すると<sup>2)</sup>、「企業ブランド」の記事数同様、2000年代前半に増加し、リーマンショック後にやや減少した後再び増加するという動きを示しており、近年企業理念への関心が高まっていることがわかる。(図表2) 企業理念は、企業の価値観を端的に表すものといえる。企業は、従業員が企業理念を理解し、企業理念に沿って行動し、企業の誠実な姿勢や顧客重視の姿勢、革新性を追求する姿勢など、自社独自の魅力を顧客接点において商品やサービス、従業員とのコミュニケーションを通じて伝えることが、企業ブランドの価値向上や業績の向上につながると暗黙裡に想定し、理念浸透活動を行っている。

しかしながら企業理念の浸透が、実際に企業ブランドの価値向上に結び付いているのかという点について実証研究は今だ行われていない。そこで本稿は「企業理念の浸透が企業ブランド価値の向上に結び付く」という仮説について実証研究により検討を行う。

次の第2節では、企業理念の定義と内容について紹介し、続いて第3節で企業理念と企業ブランドに関する先行研究を紹介する。さらに第4節でデータを用いた実証分析の結果を報告し、第5節では考察と今後の課題をまとめる。

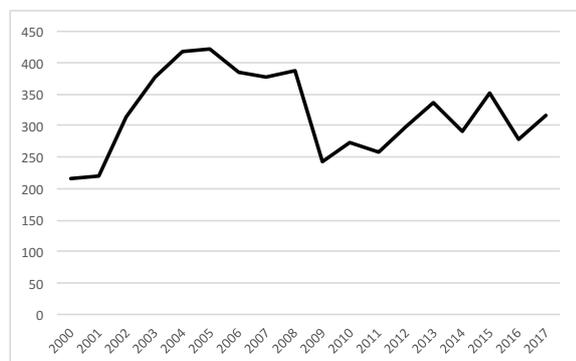
## II. 企業理念の定義と内容

企業理念は経営理念、ミッションなどと呼ばれる場合もあ

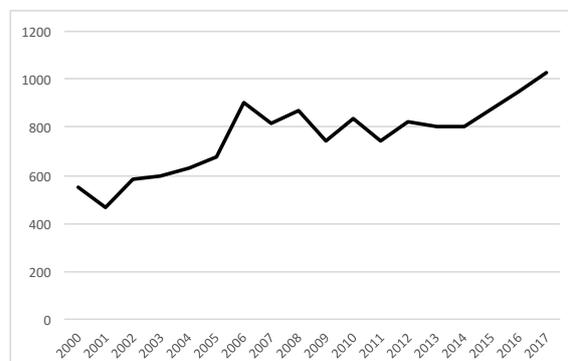
る。英語では mission statement と呼ばれる。本稿ではこれらを含め企業理念という言葉を中心に使う。久保・広田・宮島 (2005) によれば、企業理念は「企業が事業を営む上での基本的な価値観、考え方を明文化したもの」である。企業理念は、企業の活動目的を明確にするとともに、経営者や構成員が意思決定や行動をする際の基準となるものといえることができる。

今回上場企業の中から実証研究を行う111社について、企業理念の内容を企業ホームページならびに社会経済生産性本部 (2004) 『ミッション・ビジョン経営』で確認した。図表3に武田薬品工業、カルビー、オリエンタルランド、オムロンの事例を示した。企業理念は企業が創業時等に定めた普遍的な価値観である。企業理念をさらに具体的に示したものとして、経営方針やビジョン、行動基準がある。社会環境の変化や企業の能力を考慮して企業理念を具体的な目標へと変換したものが経営方針やビジョンであり、企業理念を実行に移すために従業員がとるべき行動の基準を示しているのが行動基準である。企業理念、経営方針やビジョン、行動基準を総合して「企業理念体系」としている企業も多い。理念体系の中にあっても、企業理念が企業の価値観の最上位概念といえる。図表3の例にある通り、多くの場合、企業理念は、企業がどのような活動により、顧客や社会、従業員などのステークホルダーにどのような良きことをもたらすのかを明示している。また、多くの企業は、企業理念や企業理念体系をホームページや会社案

図表-1 「企業ブランド」記事数の推移



図表-2 「企業理念」の記事数の推移



内、統合レポートなどで対外的に発信している。

### III. 先行研究のレビュー

#### I. 企業理念に関する先行研究

柴田（2013）によると、日本における企業理念の浸透に関する研究は 2000 年代に入り増加しており、1990 年代は理念が腑に落ちる浸透のメカニズムの探求から浸透方法、浸透策と企業のパフォーマンス（業績）の関係性の探求に移り、2000 年代後半から個々の組織成員に対する理念浸透を定性的・定量的に探った研究が増加し始め、現在

は企業倫理・経営倫理や CSR の浸透への関心から企業理念の浸透を扱う研究が増加しつつある。

これらを分類すると大きく 2 つの研究があるといえる。田中（2013）によれば、1 つは企業理念の存在や浸透方法と企業業績の関係を主に問うマクロレベルの研究である。もう 1 つは、成員に焦点を当て、どのような「要因」や「方法」が、浸透に影響を及ぼすのかを探ったミクロレベルの研究である。

企業理念の存在と企業業績の関係を検証したマクロレベルの研究として久保・広田・宮島（2005）がある。久保・広田・宮島は、企業理念を持ち、それをホームページで公表している企業（「企業理念をもつ企業」と呼ぶ）と、企

図表－3 企業理念の例

企業名	企業理念・経営理念	行動指針等
武田薬品工業	優れた医薬品の創出を通じて 人々の健康と医療の未来に貢献します。	私たちは、4つの重要事項について、その優先順位に従って考え、行動や判断の基準とします。 1 常に患者さんを中心に考えます 2 社会との信頼関係を築きます 3 レピュテーションを向上させます 4 1, 2, 3 を実現したうえで事業を発展させます
カルビー	私たちは、自然の恵みを大切に活かし、 おいしさと楽しさを創造して、 人々の健やかなくらしに貢献します。	顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、 そしてコミュニティから、最後に株主から 尊敬され称賛され、そして愛される会社になる。 <行動基準> 1 法令および社会規範などの遵守 2 お客様本位の徹底 3 従業員の尊重 4 公平かつ公正な関係の構築 5 環境・資源の保全・保護 6 地域社会への貢献 ※見出しのみ、本文は割愛
オリエンタルランド	自由でみずみずしい発想を原動力に すばらしい夢と感動 ひととしての喜び そしてやすらぎを提供します。	<行動指針> 1 探求と開拓 2 自立と挑戦 3 情熱と実行 ※見出しのみ、本文は割愛
オムロン	われわれの働きでわれわれの生活を向上し より良い社会をつくりましょう	<Our Values > ・ソーシャルニーズの創造 私たちは世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。 ・絶えざるチャレンジ 私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。 ・人間性の尊重 私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。

業理念を持たない、あるいはホームページで公表していない企業（「経営企業をもたない企業」と呼ぶ）のROAと従業員1人あたり賃金の15年間平均値を比較し、ROA、1人あたり賃金の平均値ともに、企業理念のある企業のほうが企業理念のない企業より優位に高いことを示した。そして「日本においては企業理念が成員のコントロールに貴重な役割を果たし、そのパフォーマンスを向上させている可能性を示唆するものである」としている。

企業理念浸透にあたり、どのような「要因」や「方法」が、浸透に影響を及ぼすのかを探ったマイクロレベルの研究として高（2010）がある。高は、製造業A社およびB社の従業員を対象に企業理念の浸透に関するアンケート調査を実施し、企業理念の浸透を①企業理念の「行動への反映」②企業理念の内容についての「認識」③企業理念への「共感」という3つの次元に分けたうえで、企業理念の浸透がどのようなメカニズムで従業員のパフォーマンスを向上させるかについて検証を行っている。そして、結果として「企業理念の浸透が、職務関与や革新指向性を通じて、従業員のパフォーマンスを向上させる」ことを導き出している。また、理念浸透に影響を与える要因としては「組織施策」（理念研修等）が「認識」に、「上司の理念に対する姿勢」が「行動反映」や「共感」に影響を及ぼすことを明らかにし、「上司の企業理念に対する姿勢」の重要性を述べている。

これらの既存研究を踏まえると、企業理念の存在や浸透が従業員のパフォーマンスに影響を与え、従業員のパフォーマンスが企業業績に結び付いているということが考えられる。

## 2. 企業理念と企業ブランドに関する既存研究

企業理念と企業ブランドの関係性について、直接の関係性を実証する研究はほとんど行われていないが、企業理念と企業ブランドの関係を示唆する研究として、以下のようなものがある。

Aaker (2004) は、企業ブランドの役割について、①影響力の強いドライバーの役割を持つマスター・ブランドにな

る可能性を持つ②製品を背後から支える、機能的情緒的に作用するエンドーサーとなることのできる③ステークホルダーに対して持株会社を代表することができる、という3つがあると述べている。さらに企業ブランドのユニークで影響力のある特性は、それが企業の組織を反映しており、豊かな伝統、資産と組織能力、価値観と優先順位、社会貢献等を含む組織的な要素を持つ、としている。つまり、企業ブランドには企業の「価値観」が反映されていることを示している。

Stengel (2011) は、グローバルなブランドの中から2001年～2011年の10年間で成長を遂げ、かつ顧客の忠誠度が高いブランドを独自指標によって50抽出し「ステンゲル50」とした。そして「ステンゲル50」のブランドがいずれも高次の理念を持つこと、さらに50のブランドのブランドリーダーは、ブランド理念を軸に企業文化を育てていること、ブランド理念を社内外に発信していること、ブランド理念に沿って顧客体験を提供しているということを明らかにした。「ステンゲル50」のブランドは企業ブランド、事業ブランド、製品ブランドが混在するが、「企業ブランド」の「ブランド理念」とは、まさに企業理念のことであり、ステンゲルの研究からは、企業理念が企業ブランド価値向上に結び付いているという解釈をすることができる。

## IV. 企業理念浸透と企業ブランドに関する実証分析

### 1. 分析の目的とデータの概要

先行研究のレビューの通り、企業理念の浸透と企業ブランド価値には関係性があることが推定される。しかしながら、関係性についての実証研究は行われてきていない。そこで「企業理念浸透を行うことが企業ブランド価値向上に結び付く」という仮説について、上場企業のデータを使い実証分析を行う。

実証分析を行うにあたり、「企業理念の浸透」を行っているか否かかという点をどのように判断するかが課題とな

る。高（2010）の研究では、理念浸透に影響を与える大きな要因として「上司の理念に対する姿勢」があげられている。よって今回、企業が理念の浸透を行っているかどうかを判断する指標として、企業トップが、企業ホームページのトップメッセージの中で企業理念について語っているかについて調査を行い、「企業理念の浸透」をしている企業、していない企業の判断基準とした<sup>3)</sup>。経営トップ自らが理念について語っている企業は、社内においても浸透活動を行っている想定することができるためである。

企業ブランド価値の評価指標としては、データソースとして株式会社日経リサーチの『ブランド戦略サーベイ』の2008年～2017年の調査データを入力し、利用した。『ブランド戦略サーベイ』は、毎年各業種の代表企業約500社～600社（ブランド）について、コンシューマー、ビジネスパーソンそれぞれにインターネット調査を行い、ブランドに対する評価をスコア化しているものである。サンプルサイズは、年やブランドによってやや異なるが、コンシューマーについては約700サンプル、ビジネスパーソンについては2008～2015年が約300サンプル、2016～2017年は約700サンプルを対象としている。

調査結果を示すブランド価値の評価指数としては総合PQ（Perception Quotient＝知覚指数）、コンシューマーPQ、ビジネスパーソンPQがある。コンシューマーPQは「自分必要度」「独自性」「愛着度」「ブランドプレミアム・価格プレミアム」「推奨意向」の5つの評価項目から構成さ

れており、ビジネスパーソンPQは「ビジネス有用度」「独自性」「企業魅力度」「ブランドプレミアム・価格プレミアム」「推奨意向」の5つの評価項目から構成されている。（図4）『ブランド戦略サーベイ』調査ではまず、コンシューマーとビジネスパーソンそれぞれの評価5項目のスコアを測定し、それに基づいてコンシューマーのPQとビジネスパーソンのPQを算出している。さらにこれらを統合して総合PQのスコアを導き出しているものである。

総合PQ、コンシューマーPQ、ビジネスパーソンPQのスコアは、500を平均とした偏差値表示である。例えば、2017年の企業の総合PQのスコアは219～763の範囲で分布する。また、コンシューマーPQとビジネスパーソンPQを構成するそれぞれの5項目については5段階評価による%表示である。例えば、2017年のコンシューマーの「自分必要度」スコアは2.4～76.1(%)の範囲で分布する。

『ブランド戦略サーベイ』は毎年実施されているが、調査対象となる企業（ブランド）の一部には変更があるため、上場企業で2008年～2017年の10年間継続して調査対象となっている企業を抽出したところ対象企業数は296社となった。非上場企業でも、純粋持株会社の主たる事業子会社であり、上場会社とブランドが同一である企業は抽出の対象とした。（例えば、三菱UFJ銀行は、純粋持株会社三菱フィナンシャルグループの主たる事業子会社であるので抽出した。）さらに、調査において経営トップの就任年を起点としてそこから3年間のブランドスコアの変化を調

図表-4 『ブランド戦略サーベイ』評価指標

総合PQ：コンシューマーPQ、ビジネスパーソンPQを統合して算出			
コンシューマーPQ：以下の5項目をもとに評価		ビジネスパーソンPQ：以下の5項目をもとに評価	
自分必要度	自分にとってどの程度必要と感じるか	ビジネス有用度	仕事にどの程度役立つか
独自性	他の企業とは違う独自性を感じるか	独自性	他の企業とは違う独自性を感じるか
愛着度	その企業にどの程度愛着を感じるか	企業魅力度	その企業にどの程度愛着を感じるか
プレミアム ブランド/価格	どの程度他の会社と価格の差があっても、その企業製品・サービスを購入したいか	プレミアム ブランド/価格	どの程度他の会社と価格の差があっても、その企業製品・サービスを購入したいか
推奨度	どの程度「ほかの人に薦めたい」と思うか	推奨度	どの程度「ほかの人に薦めたい」と思うか

（出所）日経リサーチ社の『ブランド戦略サーベイ』パンフレットをもとに筆者作成。

査するため、2008年1月1日から2014年12月31日までに代表者の交代があった企業で、かつホームページでのトップメッセージを調査する必要性から、現在も同じトップが在任中の企業を調査対象として抽出した。この結果調査対象企業数は111社に絞られた。

## 2. 分析結果

### (1) 企業理念浸透有無によるブランド価値の変化の差

サンプルの111社について、企業トップがホームページで企業理念について言及しているかどうかによって、「理念浸透有り群」「理念浸透無し群」に分類をした。その結果「理念浸透有り群」は48社、「理念浸透無し群」は63社となった。この2群について、トップの就任年から3年後のブランドスコアの変化値を比較した。3年間の変化値とは、2008年にトップが就任した企業の場合は3年後の2011年のブランドスコアから2008年のブランドスコアを引いた数値で、同様に2009年にトップが就任した企業の場合は3年後の2012年のブランドスコアから2009年のブランドスコアを引いた数値としている。比較対象とするブランドスコアは、総合PQ、コンシューマーPQとそれを構成する5項目、ビジネスパーソンPQとそれを構成する5項目とした。

この結果「理念浸透有り群」の企業が、「理念浸透無し群」の企業に比べて、経営トップ就任後3年後のブランドスコアの変化値が有意に高いことがわかった。(図表5)

具体的には、総合PQ、ビジネスパーソンPQ、ビジネスパーソンPQを構成している「推奨度」の3年間の変化値は、1%水準で有意な差があり、コンシューマーPQならびにビジネスパーソンPQを構成している「ビジネス有用度」「ブランドプレミアム」のスコアの3年間の変化値は、5%水準で有意な差があることがわかった。有意な差がある項目はすべて「企業理念浸透有り群」の変化値の平均>「企業理念浸透無し群の変化値」の平均である。総合PQでは変化値の平均に14.120の差が、コンシューマーPQでは8.927の差が、ビジネスパーソンPQでは19.741の差があった。ちなみに、111社の現在のトップの就任年度時点のブランドスコア平均は「企業理念浸透有り」群で

533.81、「企業理念浸透無し」群で519.13であり、有意な差は見られなかった。よって経営トップ就任後の3年間の活動によりブランドの変化値に差が生じていると考えられる。

同様にトップ就任から2年後の変化値について「理念浸透有り」群「理念浸透無し」群で比較を行った。すると、2年後は総合PQ、ビジネスパーソンPQとビジネスパーソンPQを構成している「ビジネス有用度」「推奨意向」のスコアの2年間の変化値が、5%水準で有意に高いことがわかった。総合PQでは変化値の平均に9.57の差が、ビジネスパーソンPQでは13.87の差があった。コンシューマーPQならびにコンシューマーPQを構成する項目では、有意な差は見られなかった。

同様にトップ就任後1年後のブランドスコア変化値には、いずれの項目も5%水準ならびに10%水準でも、有意な差がみられなかった。

以上の分析結果から、経営トップが就任時から理念浸透を意識して行うことにより、徐々に従業員に理念に沿った行動様式が生まれ、その結果企業ブランド価値が年々向上しているのではないかと考えられる。また、コンシューマーより、ビジネスパーソンのブランド評価が高まるのが早いのは、企業の情報に接する機会がコンシューマーに比べビジネスパーソンのほうが多いため、先に企業の行動や商品・サービス等の変化を察知しやすいためと考えられる。

## V. 考察と今後への課題

本稿の目的は、「企業理念の浸透が企業ブランド価値を高めることに有効である」という仮説について検証することであった。検証の結果以下の3点の発見事項があった。

第1に、新しいトップの就任以降の企業理念の浸透の有無によって、企業ブランド価値の変化に差があることがわかった。企業ブランドスコアの変化値は「企業理念浸透有り」群>「企業理念浸透無し」群となり、「企業理念浸透有り」群のほうが新トップ就任後のブランドスコアの変化

図表-5 経営トップ就任から3年後のブランドスコアの変化値の差

		企業数	ブランド変化値 平均	差	有意確率
総合 PQ	理念浸透無し	63	0.44	14.118	0.001**
	理念浸透有り	48	14.56		

		企業数	ブランド変化値 平均	差	有意確率
コンシューマー PQ	理念浸透無し	63	0.032	8.927	0.020*
	理念浸透有り	48	8.958		
自分必要度	理念浸透無し	63	-2.859	0.661	0.286
	理念浸透有り	48	-2.198		
独自性	理念浸透無し	63	-2.983	0.678	0.369
	理念浸透有り	48	-2.304		
愛着度	理念浸透無し	63	-2.863	0.228	0.755
	理念浸透有り	48	-2.635		
ブランドプレミアム	理念浸透無し	63	0.735	0.875	0.789
	理念浸透有り	48	1.610		
価格プレミアム	理念浸透無し	63	0.189	0.107	0.271
	理念浸透有り	48	0.296		
推奨意向	理念浸透無し	63	-1.044	0.436	0.415
	理念浸透有り	48	-0.608		

		企業数	ブランド変化値 平均	差	有意確率
ビジネスパーソン PQ	理念浸透無し	63	0.571	19.741	0.003**
	理念浸透有り	48	20.313		
ビジネス有用度	理念浸透無し	63	-2.157	1.634	0.017*
	理念浸透有り	48	-0.523		
独自性	理念浸透無し	63	-2.865	1.128	0.171
	理念浸透有り	48	-1.738		
企業魅力度	理念浸透無し	63	-1.797	-0.224	0.718
	理念浸透有り	48	-2.021		
ブランドプレミアム	理念浸透無し	63	-1.013	2.044	0.050*
	理念浸透有り	48	1.031		
価格プレミアム	理念浸透無し	63	-0.381	0.562	0.157
	理念浸透有り	48	0.181		
推奨意向	理念浸透無し	63	-3.051	2.332	0.001**
	理念浸透有り	48	-0.719		

\* <0.05 \*\* <0.01。N=111。

値平均が高い。

第2に、企業理念浸透によるブランドスコアの変化値の差は、新トップの就任後すぐ現れるわけではないことがわかった。1年目は差が見られず、2年目3年目と、年を追うごとに有意な差のある項目が増える。また総合PQの変化値の平均の差も大きくなる。

第3に、新しいトップの就任以降の企業理念の浸透の有無により企業ブランドの評価に差が出るのはコンシューマーよりビジネスパーソンのほうが先であることがわかった。また、2年後3年後にはビジネスパーソンのほうが、コンシューマーより多くの項目で、企業ブランドに対する評価に差が出ている。

以上の結果からは、仮説で設定した「企業理念の浸透活が企業ブランド価値を高めることに有効である」とい仮説が一定程度検証できたといえる。企業理念は、従業員への浸透を経て従業員のパフォーマンスにつながり、外部に影響を与えていくため、すぐには変化をもたらさないが2年～3年の期間で、プラスの効果をもたらすと考えられる。

同時に本稿では、今後この分野の研究をさらに進めていくうえで、課題も残している。第1に、新社長就任前の企業理念の浸透の有無については、ホームページや資料上では判断できないため、今回の実証実験では考慮されていない。新任社長が理念浸透を行ったとしても、以前の社長も浸透を行っていたなどのケースも考えられるため、今後さらに新任トップの就任前後の状況を比較する必要がある。

第2に、今回の実証分析は「ホームページのトップメッセージでの理念発信の有無」をもとに分析を行ったものであるため、どのような浸透活動が、企業ブランドの価値に結び付くのかについては明らかにできていない。今後企業の理念浸透活動にあたっては、どのような理念浸透活動が、企業ブランド価値に影響を及ぼすのかを特定していくことも今後の課題である。

多くの企業にとって、メディアや顧客との関係性の変化の中で、差別化の源泉となる企業ブランドの向上に関するさらなる知見の蓄積は不可欠である。今後、今回の実証分析の結果を踏まえ、事例研究などを併用するなどして、どの

ような企業理念浸透活動が企業ブランド価値やその構成要素に影響を及ぼすのかについて、具体的な知見を加えていく必要がある。本稿はそういった研究の第1歩である。

#### 注

- 1) 日経テレコンを利用。各年の1月1日～12月31日までを検索期間として設定。検索媒体は日経テレコン掲載の全国紙（朝日新聞、産経新聞、日本経済新聞、毎日新聞、読売新聞）、ビジネス紙（日経ビジネス、週刊ダイヤモンド、週刊東洋経済、エコノミスト）、地方紙、専門紙を対象とした。インターネット媒体は含めていない。
- 2) 調査対象は1と同様。
- 3) 調査対象は企業ホームページ。採用ホームページ等が別建てなどある場合も企業ホームページで判断した。判断基準は経営トップがトップメッセージで理念そのものについて内容を示して触れているかどうか。最上位概念である「企業理念」「経営理念」「ミッション」などを対象とした。「経営方針」「ビジョン」「行動基準」は含めていない。トップメッセージがない会社は「理念浸透なし」として判断。

#### 引用文献

- 恩蔵直人（2007）『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。
- 田中洋・青木幸弘・阿久津聡・久保田進彦・萩原雅之・上田雅夫・余田拓郎・松下光司・小林哲・陶山計介・足立勝・徐誠敏・本庄加代子（2014）『ブランド戦略全書』有斐閣。
- 阿久津聡・勝村史昭（2016）「組織力強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」『マーケティングジャーナル』第36巻第1号、5-26頁。
- 阿久津聡・谷内宏之・金田育子・鷲尾常平（2012）『ソーシャルエコノミー——和をしかける経済』翔泳社。
- 久保克行・広田真一・宮島英昭（2005）「日本企業のコントロールメカニズム：経営理念の役割」『季刊 企業と法創造』第4号、113-124頁。
- 柴田仁夫（2013）「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第10号、27-38頁。
- 社会経済生産性本部（2004）『ミッション・ビジョン経営』。

- 田中雅子 (2013) 「経営理念浸透と内容表現—探索的試論」  
『Tezukayama RIEB Discussion Paper』No.01。
- 高巖 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—  
経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」『麗澤経済研  
究』第 18 巻第 1 号, 57-66 頁。
- Aaker, D.A. (2004) Brand Portfolio Strategy: Creating  
Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and  
Clarity (阿久津聡訳 『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモ  
ンド社)。
- Stengel, J. (2011) 『GROW : How Ideals Power Growth and  
Profit at the World' s 50 Greatest Companies』  
Crown Publishing Group.
- 川名周解説・池村千秋訳 (2013) 『GROW 本当のブランド理念  
について語ろう』阪急コミュニケーションズ。